心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 12, 2122–2132
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.02122

员工何以蓬勃旺盛？影响工作旺盛感的组织情境与理论模型*

刘玉新[1] 朱 楠[1] 陈 晨[1] 张建卫[2] 王 帅[1]

([1]对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029) ([2]北京理工大学人文与社会科学学院, 北京 100081)

摘 要 工作旺盛感是个体在工作中同时感受活力和学习一种心理状态。组织情境中领导、组织支持和公平、工作特征和同伴均影响工作旺盛感。基于特质激活和自我决定理论, 构建“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型: “全景式”和“离散式”组织情境能直接影响基本心理需求的满足, 或者先激活特质, 再影响基本心理需求满足, 进而影响工作旺盛感。未来应加强“全景式”组织情境及其中介机制研究, 开展个体和组织情境变量以及社会层和任务层等多层次整合研究, 并运用动态研究方法研究组织情境与工作旺盛感之间的联动变化规律, 预测工作旺盛感。

关键词 组织情境; 工作旺盛感; 特质; 基本心理需求; 全景式情境

分类号 B849;C93

1 引言

工作旺盛感是员工积极发展状态的标志(Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005), 是组织提升绩效的重要基础(Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018)。旺盛感不仅影响员工的职场适应能力(Jiang, 2017), 而且可以降低心理消耗(Hildenbrand, Sacramento, & Binnewies, 2018)从而改善员工的健康水平(Walumbwa et al., 2018)。鉴于上述重要价值, 影响工作旺盛感的组织因素很早就引起了学术界的重视。特别是过去十余年, 学术界对情境研究的重要性已日益形成共识, 围绕组织情境对员工工作旺盛感的影响也开展了一系列理论和实证研究, 成果丰硕。从整体上看, 组织情境能通过多个层面影响工作旺盛感, 已有研究不仅涵盖领导风格(Russo, Buonocore, Carmeli, & Guo, 2018)和组织公平(Abid, Zahra, & Ahmed, 2015), 还包括工作特征如创新性和及时反馈性(谢碧君, 2016)、自主决策(Liu & Bern-Klug, 2013)以及挑战性压力(Prem, Ohly, Kubicek, & Korunka, 2017)等。学界在职场人际关系方面也开展了较为丰富的研究。研究发现, 组织情境中的职场友谊(陈洪安, 李乐, 刘俊红, 吴露琼, 季昌梧, 2016)、同事关系(Ehrhardt & Ragins, 2019; 谢碧君, 2016)以及无礼行为(Gkorezis, Kalampouka, & Petridou, 2013)和知识隐藏(Jiang, Hu, Wang, & Jiang, 2019)等均以不同的方式影响工作旺盛感。

值得一提的是, 关于“组织情境”本身的研究, 近年来取得了一些引人瞩目的重要成果。特别是“全景式情境” (Omnibus context)和“离散式情境” (Discrete context)这一全新类别体系的提出(Johns, 2006, 2017), 有望带来工业和组织心理学领域的重要发展。然而, 上述影响旺盛感的组织情境研究, 几乎全部聚焦于“离散式情境”, 但对于“全景式情境”这一重要的学术进展, 在工作旺盛感的研究中, 尚未引起关注。的确, 关于工作旺盛感的整体研究概况, 早在 2013 年, 我国学者郑晓明和卢舒野(2013)就开展了初步的综述研究, 并首次正式提出了“工作旺盛感”的中文译法。然而, 该文

收稿日期: 2019-02-18

* 国家自然科学基金项目(71373020; 71271055)、北京市教育科学“十三五”规划重点课题(BAEA18043)、对外经济贸易大学国内外联合培养研究生项目(JS20190202)、对外经济贸易大学研究生科研创新基金(201832; 201931)

通信作者: 刘玉新, E-mail: liuyuxin@uibe.edu.cn

的研究重点是工作旺盛感整体，并非其组织影响因素。在该综述发表后的近 6 年来，关于工作旺盛感，特别是其组织影响因素已取得若干较为丰硕的新成果。有必要对零散的研究进行系统化的回顾和梳理，不仅反思其疏漏和薄弱之处，更需对未来的研究方向做出前瞻性的展望。现有的研究中，情境类研究几乎完全聚焦于相对稳定和静态的“离散式情境”，对于丰富多变的“全景式情境” (Johns, 2006, 2017)并未引起关注。组织情境影响工作旺盛感的深层心理机制是什么？未来有哪些特别值得关注的研究问题？因此，回顾和反思已有的影响工作旺盛感的组织情境研究，整合与吸纳组织情境研究本身的最新成果，以明晰其未来的研究方向无疑具有重要的学术价值。综上所述，本文不仅拟梳理和归纳现有研究成果，初步提出“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型，而且拟基于“全景式情境” (Johns, 2006)的最新思想，对工作旺盛感的未来研究进行探索性的思考和展望。

2　组织情境对工作旺盛感的影响

组织情境渗透和体现于大量丰富而具体的管理行为之中，具有动态性，而且时刻影响着组织成员的个体行为(Ghoshal & Bartlett, 1994)。由于情境变量能够有效地预测个体的心理和行为状态(Johns, 2017)，员工工作旺盛感则直接受到其所处的组织情境的重要影响。纵观影响工作旺盛感的组织情境，已有研究大致可概括为领导(Mortier, Vlerick, & Clays, 2016)、组织公平和支持(邓佳鑫, 2016)、工作特征(Prem et al., 2017)和同伴(陈洪安 等, 2016)等方面(见图 1)。

2.1　领导对工作旺盛感的影响

组织情境有相似性，也有差异性(Johns, 2017)。虽然领导行为不外乎计划、指挥、控制、协调和反馈等内容，但组织领导者在实施上述领导行为的过程中，其领导行为的特征或者领导风格则可能千差万别。所以，本文分别从领导风格、领导支持氛围和信任氛围论述领导对工作旺盛感的影响。

2.1.1　领导风格

研究发现，真实型领导(Mortier et al., 2016)、包容型领导(周霞, 刘晓琴, 张显峰, 2017)、授权型领导(Li, Liu, Han, & Zhang, 2016)、变革型领导(Hildenbrand et al., 2018)，服务型领导(Xu & Wang, in press; Walumbwa et al., 2018)，悖论型领导(Yang, Li, Liang, & Zhang, in press)和家庭支持型领导(Russo et al., 2018)等领导风格都能够显著影响员工工作旺盛感。领导风格对工作旺盛感的

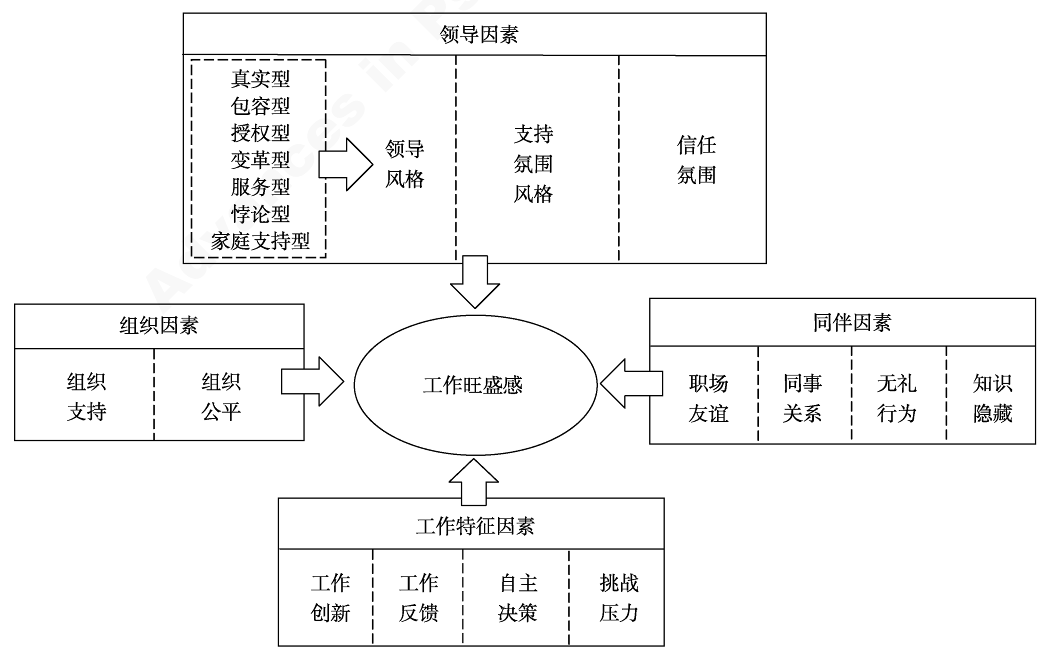


图 1　现有组织情境对工作旺盛感的影响因素

影响，主要通过表达同理心、提高员工心理安全感以及展现开放性行为等方式。Mortier 等人(2016)研究发现真实型领导不仅可通过为员工提供健康和合乎道德的工作环境影响工作旺盛感，而且还可通过表达同理心来影响个体活力。真实型领导往往能更清晰地认识自己的优点和缺点，准确地看待他人对自己能力的看法；他们会将行动和信念保持一致，在决策之前，客观地分析数据；他们能对他人保持开放性，能鼓励他人挑战自己的观点。在具备上述特征的环境中，员工会产生工作旺盛感。因此，真实型领导行为的水平越高，员工工作旺盛感也就越高。同理心在真实型领导和工作旺盛感的活力维度之间发挥着中介作用(Mortier et al., 2016)。护士感受到领导的同理心越多，他们体验到的活力水平就越高。这进一步证实了真实型领导对员工的积极影响(Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012; Azanza, Moriano, & Molero, 2013)。研究证明，真实型领导表现为以下属为导向、诚实无欺和正直无私，这三者均正向影响学习和活力(安静，万文海，2014)。该研究还发现，员工心理安全感在真实型领导和员工工作旺盛感之间发挥中介效应。综上所述，真实型领导正向影响员工工作旺盛感，同理心和心理安全感在两者关系中发挥中介效应。

同时，包容型领导也正向影响工作旺盛感(周霞等，2017)，这主要体现在包容型领导的开放性行为特征。包容型领导强调尊重和支持员工，激发员工潜能。从行为特征来看，包容型领导具有开放、宽容、共享、认可和关怀五个维度。周霞等人(2017)研究发现，包容型领导显著影响工作旺盛感的学习和活力两个方面，但上述五个维度与二者的关系各有不同。当包容型领导表现出开放、共享和关怀时，下属会感受到更多的学习，而当包容型领导表现出更多开放、认可、宽容和关怀时，下属则会感受到更多的活力。包容型领导影响员工工作旺盛感，其原因或许在于，一方面，员工在工作中感受到了关怀和认可，更可能增强归属感，从而更愿意通过努力学习提升自己来回报组织；另一方面，开放和宽容使个体更具有自主感，从而激发出个体内在的活力感。两者结合，共同提升了员工的工作旺盛感。

另外，授权型领导也能显著影响员工工作旺盛感，员工自主导向在两者关系间发挥调节作用(Li et al., 2016)，即授权型领导行为水平越高，员工越能感受到工作旺盛感，当员工自主导向较高时，二者关系将会增强，反之，二者关系将会减弱。授权型领导会鼓励员工决策，并赋予员工较高的决策权和自主权，要求员工及时行动；他们倡导员工参与到内容和资源丰富的工作当中，不仅相信员工的工作能力，而且重视建立与员工之间的信任关系；另外，授权型领导不仅能为员工提供资源，而且还鼓励员工积极开展工作(Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014)，使员工不仅更能感受到自身努力的价值，而且更愿意迎接工作挑战(Li et al., 2016)。因此，员工更可能通过学习提升自己，并在挑战性工作中感受到活力，进而展现高水平的工作旺盛感。

变革型领导能促进员工工作旺盛感，并且员工经验开放性在二者之间发挥调节作用(Hildenbrand et al., 2018)。当经验开放性处于高水平时，变革型领导能显著影响员工工作旺盛感；当经验开放性处于低水平时，变革型领导对工作旺盛感则并无显著影响。变革型领导会对员工进行个性化关怀，智能激发以及鼓舞性激励，员工将感受到更多的鼓励，更能够认识到工作的价值和意义(李超平，田宝，时勘，2006)，从而更可能体验到工作旺盛感。同时，当员工情绪消耗水平高时，变革型领导能够显著降低工作旺盛感，而当员工情绪消耗水平低时，变革型领导则能够显著提高工作旺盛感(Niessen, Mäder, Stride, & Jimmieson, 2017)。

服务型领导与工作旺盛感也存在显著相关(Xu & Wang, in press; Walumbwa et al., 2018)。研究考察了个体和群体的工作旺盛感，结果发现，服务型领导行为水平越高，集体工作旺盛感越高(Xu & Wang, in press; Walumbwa et al., 2018)，而个体核心自我评价水平越高，个体的工作旺盛感越高(Walumbwa et al., 2018)。

悖论型领导能显著影响员工工作旺盛感，这主要是因为悖论型领导统一管理员工并且考虑员工的个人需求，这将有助于满足员工的基本心理需求进而提高员工工作旺盛感(Yang et al., in press)。同时，家庭支持型领导也能够影响员工工作旺盛感(Russo et al., 2018)。当领导体现出对员工家庭支持的行为时，员工的心理可获得性将会提高，进一步提高工作家庭增益水平，最终影响员工的工作旺盛感。

综上所述，组织情境中的领导风格可以预测员工的工作态度和行为(Zohar & Luria, 2010)，领导风格与工作旺盛感存在显著关联(Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett, 2012)，领导风格作为前因变量直接影响着个体的工作旺盛感。上述实证研究，为建立组织情境影响工作旺盛感的理论模型提供了重要依据。

2.1.2　领导支持氛围

领导支持氛围能够提高员工工作旺盛感(Zhai, Wang, & Weadon, 2017)。同时，领导支持氛围以工作专注(Task focus)为中介显著影响员工工作旺盛感(Paterson, Luthans, & Jeung, 2014)，即高水平的领导支持氛围，会提高员工的工作专注度，进而促进他们的工作旺盛感。这进一步支持了组织情境中领导因素与员工工作旺盛感之间存在重要关系的观点(Porath et al., 2012)。究其原因，可能是由于在领导支持的组织情境中，员工更敢于承担风险并经受失败，因为他们相信自己会得到领导支持(Kahn, 1990)。同时，员工能开放性地面对内心以及外在环境，其精神状态也更富有生命力(宋洪波，符明秋，杨帅, 2015)。不仅如此，当员工认识到在其独立成长的过程中，领导愿意为其提供安全的学习环境时，员工感知到领导支持后进而促进其成长(Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer, & Sutcliffe, 2013)。领导支持还体现在关心员工幸福、职业生涯发展和重视其工作汇报方面(Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008)。在这种氛围下，员工将更加专注于工作，进而体验到更多的工作旺盛感。领导与成员之间交换能够显著影响员工工作旺盛感，这主要是由于领导与成员之间交换将帮助员工感受到支持氛围(Xu, Loi, & Chow, 2019)。领导支持对员工工作旺盛感的影响，可能是由于领导支持向员工传递出了信赖和积极期待，即提升了员工的心理资本，这一观点目前已有若干间接的研究证据。Paterson 等人(2014)发现员工心理资本以工作专注为中介显著影响工作旺盛感。不难理解，具有高水平心理资本的员工，他们更相信自己能够顺利完成任务。当遇到困难和障碍时，拥有高水平心理资本的员工更可能坚持不懈。因此，心理资本丰富的员工，他们将会更专注于工作，将更多的精力投入到工作中，也就能感受到更多的工作旺盛感。在此，需要注意的是，领导支持和心理资本分属于组织情境和个体因素，上述发现将为初步构建组织情境影响工作旺盛感的理论模型，提供重要的基础依据。

2.1.3　信任氛围

信任氛围会影响员工工作旺盛感(Liu & Bern-Klug, 2013)。员工越觉得领导信赖自己，把自己视为团队的重要成员，员工越愿意投入到工作中，进而体验到高水平的工作旺盛感。研究发现，情感信任能给组织带来一些重要的积极影响。例如，情感信任能提高员工绩效(Newman, Rose, & Teo, 2016)，降低员工离职意向(Li, Kim, & Zhao, 2017)，这些重要的积极后果或许也与工作旺盛感存在某些关联。反过来，员工信任领导对其工作旺盛感也同样重要。研究发现，员工信任领导以联通性(Connectivity)为中介，影响自身工作旺盛感(Carmeli & Spreitzer, 2009)。综合上述双向信任行为，源自于领导或团队成员的信任，或者源于员工的对其上司或团队成员的信任，都有助于营造出良好的团队信任氛围，员工在此氛围中更愿意分享知识和技能，从而影响其工作旺盛感。

2.2　组织支持和公平对工作旺盛感的影响

在组织情境中，关于组织层面影响工作旺盛感的因素，主要围绕组织支持(Abid et al., 2015)和组织公平(邓佳鑫, 2016)两个方面展开。在组织支持方面，当员工觉得组织关心他们的幸福，欣赏他们并为其提供帮助时，员工就更能体验到工作旺盛感(Paterson et al., 2014; Abid et al., 2015; Abid, Zahra, & Ahmed, 2016)。员工感受到组织的关心，可能会增加其归属感；同时，员工感知到组织欣赏自己的工作，可能会增加其胜任感，进而感受到旺盛感。另外，组织支持感可分为情感性支持和工具性支持，两者均影响学习和活力，即影响工作旺盛感(马莹, 2015)。区别在于，当员工感受到组织的情感性支持时，体验到的活力多于学习，而当员工感受到组织的工具性支持时，则会体验到更多的学习。最后，绩效管理系统能够体现组织对员工工作的支持，因为组织在财力和时间方面为员工提供较多的培训机会，进而影响员工工作旺盛感(Zhang et al., 2019)。

组织公平显著影响员工工作旺盛感(Bassi, Bacher, & Negri, 2013; 邓佳鑫, 2016)。邓佳鑫(2016)认为组织公平主要体现为程序公平、人际公平、信息公平和分配公平，它们各自均显著影响员工工作旺盛感。一方面，在管理程序上，组织公

平对待员工，员工更愿意投入到工作中，这有助于提升员工自主感和胜任感；另一方面，组织在人际交往和结果分配上公平对待员工，可能增强员工的归属感。同时，Bassi 等(2013)认为团队中的公正氛围能够积极地影响员工瞬时的自我效能感，进而提高员工工作旺盛感。他们认为团队公正氛围使员工感受到团队成员的公平对待，使员工感受到自己有能力完成任务，进而在工作中体验到学习以及活力。由此可见，在一个公平的组织中，员工更愿意展现自己并发挥潜能，因此，员工不仅可能在工作中感受到活力，在信息等资源分享中获得成长，而且也更可能感受到学习，从而体验到工作旺盛感。综上所述，组织公平和组织支持均有助于提升员工的自主感、胜任感和归属感，进而影响其工作旺盛感。

2.3 工作特征对工作旺盛感的影响

组织情境塑造了工作(Parker, Broeck, & Holman, 2017)，而工作本身最终也成为组织情境不可分割的一部分，因此，工作特征在某种层面上是组织情境的反映。关于影响工作旺盛感的工作特征，目前研究已涉及工作创新性和工作反馈(谢碧君, 2016)、自主决策(Liu & Bern-Klug, 2013)以及挑战性压力(Prem et al., 2017)等。谢碧君(2016)考察了创意人才的工作特征对员工工作旺盛感影响，创意人才的工作要求创新、反馈合作和灵活自主，研究发现，这三个特征显著影响活力效应，前两者显著影响学习效应。换言之，员工感受到的工作创新性越强、反馈合作和灵活自主的水平越高，他们也就越能感受到自身的活力；当工作创新和反馈合作水平越高时，员工越能感受到自己在学习。研究证实，员工的反馈寻求行为越多，他们的工作旺盛感就越高(Lee, Rhee, & Shin, 2015)，这一发现表明，组织给予反馈在一定程度上可能会提升员工的工作旺盛感。同时，工作中的自主决策水平也是影响工作旺盛感的一个组织情境因素(Spreitzer et al., 2005)。研究证明，自主决策显著影响工作旺盛感(Liu & Bern-Klug, 2013)，当员工在决策中感受到高水平的自主性时，工作旺盛感的水平也会提升。可以认为，自主决策能让员工获得更大的控制感和选择感，从而感到精力充沛，并激发他们探索和学习，进而提高了工作旺盛感(Spreitzer, Porath, & Gibson, 2012)。最后，工作中的挑战性压力(Challenge stressors)也是影响工作旺盛感的重要因素。挑战性压力包括时间压力和学习要求，研究发现，这二者均对工作旺盛感中的学习维度有显著促进作用，但对活力维度的影响并不显著(Prem et al., 2017)，并且这种影响是以挑战评估和障碍评估为中介。当时间压力和学习要求提高时，员工的挑战评估也将提高，进而影响学习。相比，时间压力通过障碍评估影响活力的路径并不显著。但是，当学习要求上升时，员工的障碍评估将提高，这反而会降低员工感知到的活力水平。所以，工作旺盛感并不能简单地通过降低压力来获得(Spreitzer et al., 2005)，当员工在工作中将压力评估为“挑战”时，这种压力会引发学习；相反，当员工对压力的评估结果是“阻碍”时，这种压力则会降低“活力”感。因此，只有工作中的挑战性压力才能促进工作旺盛感，阻碍性压力则可能降低工作旺盛感。

2.4 同伴对工作旺盛感的影响

员工与同伴的关系或其行为对工作旺盛感有重要影响，已有的研究涵盖了职场友谊(陈洪安等, 2016)、同事关系(Ehrhardt & Ragins, 2019; 谢碧君, 2016)、工作场所无礼行为(Gkorezis et al., 2013)和知识隐藏(Jiang et al., 2019)等方面。研究发现，职场友谊显著影响工作旺盛感。职场友谊能体现出员工之间在交往中产生的情感。它是员工之间以工作交往为基础的人际关系(陈洪安 等, 2016)，员工感知到这种紧密的情感联系越多，他们就越可能感受到学习和活力，由此体验到更多旺盛感。不难理解，当员工感受到职场友谊时，更易产生归属感，进而愿意将更多的精力投入到学习中，也就更可能产生胜任感和活力感，由此提升其工作旺盛感。另外，研究发现，同事关系也会显著影响工作旺盛感(谢碧君, 2016)。同事关系分为工具性关系和情感性关系，二者均显著影响学习和活力。当同事之间在资源交换和物质利益满足(工具性关系)方面水平较高，或他们之间的感情联系较紧密(情感性关系)时，员工工作旺盛感的水平就能得到相应提升。同事之间关系依恋(Relational attachment)能显著影响员工工作旺盛感(Ehrhardt & Ragins, 2019)，这可能是由于关系依恋有助于提高员工归属感进而影响了工作旺盛感。同时，工作场所无礼行为(Workplace incivility)以个体归属感为中介显著降低工作旺盛感(Gkorezis et al., 2013)。工作场所无礼行为是一种相对温和的反生

产行为，它破坏了个体之间的相互合作与尊重(Lim, Cortina, & Magley, 2008)，并可能对个体造成伤害。因此，当个体在工作场所遭遇无礼行为时，他们的归属感会降低，工作旺盛感也由此减弱。当工作场所暴力行为增加时，员工工作旺盛感将会下降(Zhao et al., 2018)。研究发现，当员工个人或感受到同伴进行知识隐藏时，他们的心理安全感就会降低，进而减弱了工作旺盛感(Jiang et al., 2019)。知识隐藏是指个人故意保留或隐瞒他人所求的知识(Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012)，当员工自己或感受到同伴隐藏知识时，他们可能会意识到环境的不安全性，进而降低个人心理安全感，最终减弱工作旺盛感。

3　“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型

鉴于组织情境对员工工作旺盛感的重要影响，基于特质激活理论(Trait Activation Theory, TAT; Tett & Burnett, 2003)和自我决定理论(Self-Determination Theory, SDT; Deci & Ryan, 2000)，本文尝试提出了“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型(见图 2)。通过初步构建工作旺盛感其组织类前因的理论框架，该模型不仅有望为系统化地揭示组织情境的作用机制抛砖引玉，而且有助于探明未来前瞻性的研究方向。

Johns (2016, 2017)根据情境特征的差异，将组织情境分为“全景式情境” (Omnibus context)和“离散式情境” (Discrete context)。本研究提出模型(见图 2)并认为，两类情境可直接影响基本心理需求满足，并以此为中介影响工作旺盛感，或先激活个体特质，以基本心理需求的满足为中介，影响工作旺盛感。本文拟从三个方面阐释该模型主要思想。

3.1　影响旺盛感的两类情境：全景式与离散式情境

情境可以分为“全景式情境”和“离散式情境”两类(Johns, 2006, 2017)。“全景式情境”指情境中包含着大量丰富的具体细节，如时间、地点、人物以及事件的来龙去脉等，它聚焦于情境中“有血有肉”的大量信息。“离散式情境”指能直接影响行为或调节变量间关系的特定情境变量，包括物理层、任务层和社会层。任务层可能包括工作自主性、不确定性和工作资源等；社会层可能体现为社会结构和社会影响，如领导方式等(Johns, 2006, 2017)。

研究证明，离散式情境对工作旺盛感有重要影响。其一，离散式情境中的社会层能显著影响工作旺盛感。它涉及在组织中与个体有密切工作交往的主体，以及过程中的关系、情感和氛围，包括领导、同伴以及组织支持和公平等。如真实型领导(Mortier et al., 2016)和领导支持(Paterson et al., 2014)均显著影响员工工作旺盛感。其二，任务层也显著影响工作旺盛感。它包括任务自主性、不确定性、责任和资源等(Johns, 2006)。此外，自主决策(Liu & Bern-Klug, 2013)和挑战性压力(Prem et al., 2017)对工作旺盛感也有重要影响。

影响工作旺盛感的组织情境同样包括全景式和离散式两大类。上述分类首次提出了“全景式情境”的概念，有望推动“全景式情境”对工作旺盛感的影响研究，打破其影响因素局限于“离散式情境”的单一局面，带来相关研究的革命性变化。组织中发生的某些重要事件，如战略转型、重大人事制度改革、裁员、集体离职等，都可能对员工工

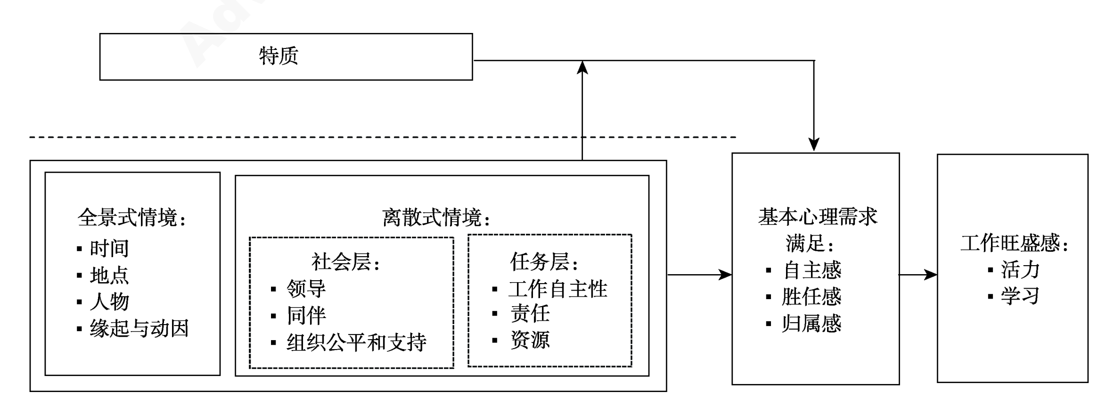


图 2　“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型

的工作旺盛感产生影响。

3.2 组织情境的两条作用路径——特质激活理论视角

本文提出组织情境可通过两条路径，均以基本心理需求的满足为中介，作用于工作旺盛感(见图 2)：一条是直接影响基本心理需求满足，另一条则是先激活特质，再影响基本心理需求满足。该模型是对特质激活理论(Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000; Tett, Simonet, Walser, & Brown, 2013)和自我决定理论(Deci & Ryan, 2000)的整合式运用。

Tett 等提出特质激活理论认为，当情境特征与个体某项特质匹配时，组织情境会将“休眠”于个体内部的该特质激活，刺激其表现出与该特质对应的“显性”工作行为。“休眠”的特质能否被激活，取决于“特质相关线索”是否存在(Tett & Burnett, 2003)。当组织情境中不存在与特质匹配的“特质相关线索”时，无论情境强度如何变化，均无法“激活”特质。基于上述思想，根据组织情境是否存在“特质相关线索”，本研究提出组织情境影响工作旺盛感的两条路径：组织情境中若无“特质相关线索”，则会直接作用于基本心理需求，若存在“特质相关线索”，则会先激活相应特质，再影响基本心理需求满足。这两条路径最终都会作用于工作旺盛感。特质激活理论关注组织情境对“特质→工作行为/结果”的影响，本研究汲取了其思想精华，并将它与自我决定理论(Deci & Ryan, 2000)相整合，不仅提出“基本心理需求的满足”这一中介，而且将其运用于工作旺盛感产生机制的模型之中。

组织情境中授权型、真实型领导或存在与员工“开放性”人格匹配的“特质相关线索”，可能激活个体“开放性”，进而通过影响个体基本心理需求满足，最终作用于工作旺盛感。时间紧急且超负荷的工作任务，使个体工作行为趋同(Gevers, Rutte, & Eerde, 2006)。这一“超强”任务情境可能抑制个体特质，影响个体基本心理需求的满足，最终影响工作旺盛感。

3.3 基本心理需求满足的中介作用

本研究模型(见图 2)认为，“全景式”和“离散式”两类情境可通过两种方式，影响基本心理需求满足，并以此为中介作用于工作旺盛感。根据自我决定理论，人类三种基本心理需求的满足(即胜任、自主和归属需求)是心理成长、健康和幸福不可或缺的条件(Deci & Ryan, 2000)。若组织情境能够满足它们，员工可获得丰富的心理营养，为其学习和成长提供心理能量和资源，员工也可能充满活力，从而产生工作旺盛感。

工作旺盛感的提出者 Spreitzer 和 Porath (2013)曾基于自我决定理论，提出了“工作中个人成长的整合模型(An integrative model of human growth at work)”。该模型列出了多种影响基本心理需求的组织情境，包括自主决策、信息共享和尊重的气氛等。本文则将组织情境拓展到了更广泛的范围，凡是对个体基本心理需求满足带来影响的组织情境，均可能影响工作旺盛感。关于基本心理需求满足的中介作用，已获得研究支持。工作场所无礼行为通过降低员工归属降进而影响工作旺盛感(Gkorezis et al., 2013)。无礼行为会破坏个体之间的合作与尊重(Lim et al., 2008)，对个体造成伤害，降低其归属感。这或许是因为个体对归属需求的满足保持着高度的警觉性(刘玉新，张建卫，王成全，彭凯平, 2013)。

4 未来研究方向和展望

关于组织情境对工作旺盛感的影响，本文对已有文献进行了梳理和总结，并提出了“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型。总体而言，现有研究仍存在一些不足，未来研究可从以下方面加以探索。

其一，应加强“全景式组织情境”对工作旺盛感的影响研究。根据组织情境特征的差异，组织情境包括“离散式情境”和“全景式情境”两类(Johns, 2006, 2017)。然而，关于组织情境的这一最新研究进展，尚未引起工作旺盛感领域研究者的关注。工作旺盛感的已有情境类研究，仍然局限于内在相对稳定且单一的“离散式情境”。关于丰富且动态变化的“全景式情境” (如时间，地点，人物，缘起与动因)对工作旺盛感的影响，虽有望成为富有学术创新价值的新兴领域，但目前该领域的研究尚未展开，未来应引起重视。作为上述最新进展的延续，事件系统理论(Event System Theory, EST; Morgeson, Mitchell, & Liu, 2015)的提出，不仅为此类研究的开展提供了理论和方法学根基，而且为“全景式情境”的实证研究奠定了变量测量的操作性基础。事件系统理论认为组织是动态的，其

动态性从组织层面重要事件的发生得以展现，事件强度、时间和空间相互作用构成了一个事件系统。可选取对员工工作旺盛感可能产生影响的组织事件(如裁员、部门内某个人际冲突事件、年度考核与职务晋升事件等)，可通过测量事件强度，考察事件与某个体变量(如人格特质、知识、技术和能力等)的交互作用对其基本心理需求满足的影响，并检验其对工作旺盛感的影响。

其二，应进一步探明组织情境影响工作旺盛感的内在心理机制。由于工作旺盛感的组织情境研究时间尚短，整个研究尚处初始阶段，多数研究仍重在识别影响工作旺盛感的情境变量，但对组织情境影响旺盛感的内在机制尚缺乏系统化的研究。在为数较少的探究中介机制的研究中，Gkorezis 等人(2013)研究了员工归属感在无礼行为和工作旺盛感之间的中介效应。本研究提出的“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型，将基本心理需求的满足作为中介机制，希望该模型能抛砖引玉，促使更多的学者围绕该模型开展一系列的验证性研究，也可提出新的中介机制模型，从而推动工作旺盛感其相关研究的不断完善。

其三，应重视组织情境影响工作旺盛感的整合性研究。一方面，个体变量和组织情境的整合性研究较为匮乏。“组织情境影响工作旺盛感的心理机制”模型，整合了组织情境和个体特质，希望能为整合性研究的开展提供理论模型和基本架构。“特质激活”等理论也为工作旺盛感的整合性研究的突破提供了新的契机。另一方面，情境变量之间的整合性研究也较缺乏。离散式情境涉及具体情境变量，它能够直接影响行为或者在变量间起到调节作用(Johns, 2006)，因此整合性研究非常必要。以离散式情境为例，未来可开展三方面的研究：(1)任务层情境内部不同层次的整合，即不同类型的工作特征以及任务层各情境变量之间的整合性研究，例如：个体在工作中能够自主决策，然而，在挑战性压力的条件下，个体工作旺盛感是如何受到它的影响。(2)社会层情境内部不同层次的整合，如员工在工作场所遭遇无礼行为，若在包容型领导之下，员工的工作旺盛感是否会受到影响。(3)任务层和社会层情境之间的多层次整合，例如，科技研发型工作特征与变革型领导共同作用，将对工作旺盛感带来何种影响。

其四，应采用动态研究方法收集员工在组织情境中的瞬时感受数据，考察它们与工作旺盛感之间联动的变化规律。近年来工作设计在技术多样性、自主性和相互依赖性等方面呈快速增长态势，这些变化反映出组织情境的波动性(Johns, 2017)。通过收集足够的个体瞬时状态数据，有助于发现人们在具体环境中的认知、情感和行为的规律(张银普, 石伟, 骆南峰, 邢璐, 徐渊, 2017)。同理，运用动态研究方法收集全景式情境和离散式情境中的瞬时数据，分析员工学习和活力的变化规律，并探寻组织情境与旺盛感之间的动态联动关系，从而更好地预测工作旺盛感。目前，经验取样法(Experience sampling methodology, ESM)是较为常见的动态研究方法，它可以更好地理解个体主观工作经验的时间性和动态性(Alliger & Williams, 1993)。具体到工作旺盛感，可运用经验取样法，不仅可以收集员工每天对经历事件的瞬时评估数据，还可以收集工作旺盛感的瞬时感受数据。基于这两类瞬时动态数据，不仅可发现员工工作旺盛感的变化规律，还有助于探寻旺盛感波动背后潜藏的个体因素和情境因素。若研究企业业务部门合并重组对被合并部门员工工作旺盛感的影响，可收集员工在不同时间点对合并重组事件的瞬时感受，从中分析员工工作旺盛感与合并重组事件的动态关联，以及分析全景式情境和离散式情境中相关要素对工作旺盛感的差异影响。简言之，在稳定与变化共存的组织情境中，上述动态研究方法无疑为探寻和发现工作旺盛感的变化规律提供了更多的机遇。

参考文献

安静, 万文海. (2014). 诚信领导对员工工作繁荣作用的实证研究——心理安全感的中介作用. *科技与经济*, *26*(5), 75–79.

陈洪安, 李乐, 刘俊红, 吴露琼, 季昌梧. (2016). 职场友谊对员工工作繁荣影响的实证研究. *华东师范大学学报(哲学社会科学版)*, *48*(5), 150–160.

邓佳鑫. (2016). *工作繁荣在组织公平与组织公民行为之间的中介作用研究*(硕士学位论文). 广西大学, 南宁.

李超平, 田宝, 时勘. (2006). 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用. *心理学报*, *38*(2), 297–307.

刘玉新, 张建卫, 王成全, 彭凯平. (2013). 职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究. *中国软科学*, (10), 157–167.

马莹. (2015). *组织支持感、工作繁荣与工作绩效的关系研究*(硕士学位论文). 郑州大学, 郑州.

宋洪波，符明秋，杨帅．(2015)．活力：一个历久弥新的研究课题．*心理科学进展*, *23*(9), 1668–1678.

谢碧君．(2016)．*创意人才工作特性对工作繁荣的影响研究*(硕士学位论文)．华侨大学，厦门．

张银普，石伟，骆南峰，邢璐，徐渊．(2017)．经验取样法在组织行为学中的应用．*心理科学进展*, *25*(6), 943–954.

周霞，刘晓琴，张显峰．(2017)．包容型领导测量及对员工创造力之影响研究．*科学管理研究*, *35*(2), 81–84.

郑晓明，卢舒野．(2013)．工作旺盛感：关注员工的健康与成长．*心理科学进展*, *21*(7), 1283–1293.

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *9*(3), 982–998.

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, *2*(2), 127–137.

Alliger, G. M., & Williams, K. J. (1993). Using signal-contingent experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and illustration examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, *46*(3), 525–549.

Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees'job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(2), 45–50.

Bassi, M., Bacher, G., & Negri, L. (2013). The contribution of job happiness and job meaning to the well-being of workers from thriving and failing companies. *Applied Research in Quality of Life*, *8*(4), 427–448.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, *43*(3), 169–191.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 64–88.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal*, *62*(1), 1–64.

Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & Eerde, W. V. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology*, *55*(1), 52–72.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, *15*(S2), 91–112.

Gkorezis, P., Kalampouka, P., & Petridou, E. (2013). The mediating role of belongingness in the relationship between workplace incivility and thriving. *International Journal of Employment Studies*, *21*(2), 63–78.

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, *67*(3), 567–604.

Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(1), 31–43.

Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 85–97.

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(7), 800–818.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, *31*(2), 386–408.

Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, *42*(4), 577–595.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Lee, C., Rhee, S., & Shin, I. (2015). The effect of team feedback environment on thriving at work and team commitment through feedback-seeking behavior. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, *16*(5), 3220–3229.

Li, J., Kim, W. G., & Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, *59*, 193–204.

Li, M. Z., Liu, W. X., Han, Y., & Zhang, P. C. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, *29*(5), 732–750.

Lim, S., Cortina, L., & Magley, V. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 95–107.

Liu, J., & Bern-Klug, M. (2013). Nursing home social services directors who report thriving at work. *Journal of Gerontological Social Work*, *56*(2), 127–145.

Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*,

40(4), 515–537.

Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, *24*(3), 357–365.

Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, *55*(1), 53–67.

Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior, 103,* 41–51.

Parker, S. K., Broeck, A. V. d., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 267–308.

Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(3), 434–446.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250–275.

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(1), 108–123.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429–437.

Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work–family enrichment and thriving. *Journal of Management*, *44*(4), 1678–1702.

Sonenshein, S., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations. *Organization Science*, *24*(2), 552–570.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2013). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In M. Gagné (Ed.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory.* New York: Oxford University Press.

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, *41*(2), 155–162.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, *16*(5), 537–549.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 500–517.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, *34*(4), 397–423.

Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In N. D. Christiansen, & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work*. New York, NY: Routledge.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 249–261.

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2019). What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone. *Human Resource Management*, *58*(4), 371–382.

Xu, A. J., & Wang, L. (in press). How and when servant leaders enable collective thriving: The role of team-member exchange and political climate. *British Journal of Management*.

Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (in press). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*.

Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2017). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 1–17.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, *47*(1), 111–132.

Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 57*(3), 369–395.

Zhao, S., Shi, Y., Sun, Z., Xie, F., Wang, J., Zhang, S., … Fan, L. (2018). Impact of workplace violence against nurses' thriving at work, job satisfaction and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Clinical*

Nursing, *27*(13-14), 2620–2632.
Zohar, D., & Luria, G. (2010). Group leaders as gatekeepers: Testing safety climate variations across levels of analysis. *Applied Psychology*, *59*(4), 647–673.

How do employees thrive at work? Impacts of organizational context and a theoretical model

LIU Yuxin[1]; ZHU Nan[1]; CHEN Chen[1]; ZHANG Jianwei[2]; WANG Shuai[1]
([1] *Business School, University of International Business and Economics, Beijing* 100029, *China*)
([2] *School of Humanities and Social Science, Beijing Institute of Technology, Beijing* 100081, *China*)

Abstract: Thriving at work is a psychological state in which individuals experience both the sense of vitality and learning at work. The contextual enablers, such as leadership, organizational support and fairness, job characteristics, and peers, can facilitate thriving at work. Drawing from the Trait Activation Theory and Self-Determination Theory, the model of "psychological mechanism of organizational context affecting thriving at work" is built: "omnibus" and "discrete" contextual factors can either directly affect the satisfaction of basic psychological needs, or activate traits, then affect the satisfaction of basic psychological needs and subsequently influence thriving at work. Future studies are suggested to pay more attention to the "omnibus" context and its intermediary mechanism; to conduct the multi-level research that simultaneously examines individual and contextual variables, or articulates the social and task levels; and to utilized the dynamic research method to study the relationship between organizational context and thriving at work, and hence to predict thriving at work.

Key words: organizational context; thriving at work; trait; basic psychological needs; omnibus context